الملتقى العلمي الوطني حول : إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة .

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير
جامعة – سعيدة-

الأستاذ: بن كاملة محمد عبد العزيز

التخصص: المالية و تسيير المؤسسة

عنوان المداخلة : "إشكالية ترقية آليات الجودة لتفعيل المنافسة و الأداء "

ملخص المداخلة:

إن عولمة النشاط الاقتصادي و المالي فرض العديد من التغيرات و الآليات حتى يتسنى كسب الفرص المتاحة في الاقتصاد العالمي، فأضحى لازما تغيير كل الاستراتيجيات و السياسات داخل المؤسسات بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب بل حتى تحقيق غايات بفعالية قصوى.

فكان و لا يزال موضوع الجودة من أهم المواضيع التي تولى أهمية كبرى داخل المؤسسات الاقتصادية نظرا للمنافسة المحلية و الخارجية.

على هذا الأساس، اضطرت كل المنشآت لإعادة النظر في أساليب سيطرتها على السوق و التي نذكر منها الجودة و السعر بهدف نمذجة و ترقية الآليات و فق المعايير الدولية المطبقة أو حتى إبداع نماذج جديدة ترفع من كفاءة المؤسسة داخل محيط متميز بلا استقرار.

كلمات المفاتيح: إستراتيجية الجودة، ترقية الآليات، المنافسة

مقدمة:

فرضت التغيرات الاقتصادية صيغة جديدة لمعاملات امتازت في جوهرها بالقيمة النموذجية للأداء وهذا لاكتساب أكبر حجم من الطلب أو ما يعرف بتوسيع الحصة السوقية، لذا عملت كل المؤسسات على إعادة النظر في طرق الإنتاج بهدف تحسين مخرجاتها من المنتجات أو خدمات لتلبية طلبات السوق ، بل حتى إعطائها الصيغة التنافسية و التي تترجم درجة تحكم المؤسسة في نشاطها نتيجة المهارات المستخدمة و قوة المنظمة في إدارة نشاطها الاقتصادي.

على هذا الأساس ، إشكالية مداخلتنا تدور حول السؤال التالي:

ما أهمية آليات الجودة في ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة، و التي فرضت أساليب جديدة لترقيتها لتحقيق أهداف مرجوة؟

انطلاقا من الإشكالية، سنتناول في مجمل المداخلة إلى مجموعة محاور التي من خلالها سنحاول توضيح طرق ترقية آليات الجودة و انعكاساتها على المحيط الاقتصادي للمؤسسة.

إذن نقترح مداخلة على النحو التالي:

1/ مفهوم الجودة

2/أدوات تنمية المؤسسة

3/تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء و الميزة التنافسية للمؤسسة

4/ترقية آليات الجودة

5/ دراسة مقارنة ميدانية لمؤسسة عملت على إعادة النظر في طرق الأداء لتحسين الجودة ووضع قواعدها Atlas matelas de Tlemcen وأخرى مؤسسة تقليدية Oran matelas

1/مفهوم الجودة وإدارة الجودة:

1-1-تعريف الجودة:

وجدت تعاريف متنوعة للجودة ونذكر منها :

- Armands Fikhboum 1956 "الجودة هي الرضا التام للزبون"
- Josef Jourane 1989 "الجودة هي دقة الاستخدام حسب ما يتطلبه المستفيد"
- Edwar Diming 1986 "الجودة هي درجة متوقعة من التناسق و الاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة"
- Assemblée Américaine de Qualité "الجودة هي تحقيق احتياجات و توقعات المستفيد حاضرا و مستقبلا"
- حسب المنجد" الجودة هي إتقان الشيء"

من خلال هذه التعاريف ، الجودة هي تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية المهارات بهدف الاستفادة من كافة الطاقات لتلبية متطلبات العميل و توقعاته.

وترتكز الجودة على منظور العميل و توقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتوج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة منه، وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتوج أو الخدمة.

والجودة تعكس الريادة و الامتياز في عمل الأشياء من خلال المؤسسة كونها سباقة في الاستجابة لمتطلبات العميل تحت إتقان العمل (الضبط، الدقة والكمال).

2-1- تعريف إدارة الجودة ونشأتها:

إدارة الجودة هي الطريقة التي تضمن بأن جميع النشاطات الضرورية لتصميم وتطوير ومن ثم تطبيق المنتج أو الخدمة في المؤسسة فعالة وتكمل بكفاءة.[1]

ومفهوم الإدارة يقوم على المبادئ الخمس التالية:

التخطيط، التنظيم، التوجيه ، الرقابة و اتخاذ القرار.

وبالتالي إدارة الجودة هي تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير الموارد اللازمة لتلبية متطلبات العميل و توقعاته.

إذن: إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة و اندماج كافة عمال المؤسسة ، من خلال التنسيق الفعال بينهم لحل مشاكل الجودة و لإجراء تحسينات مستمرة.

كما قدم معهد الجودة الفيدرالي تعريف لإدارة الجودة الشاملة على النحو التالي"هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء".

كما أن إدارة الجودة الشاملة هي التركيز القوي و الثابت على احتياجات العميل و رضائه وذلك بالتطوير المستمر للإنتاجية و الكفاءة وناتج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل و انتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

تشترك كل تعاريف إدارة الجودة الشاملة في:

- التحسين المستمر في التطوير لجني نتائج طويلة المدى.
- العمل الجماعي و الاستعانة بخبرات مختلفة.
- المراجعة و الاستجابة لمتطلبات العميل و تطلعاته.

مما سبق إدارة الجودة الشاملة هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها و تحليلها و البحث عن الوسائل و الطرق لرفع مستوى الأداء و تقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام و الوظائف عديمة الجدوى لتخفيض التكلفة و رفع مستوى الجودة بالاستناد إلى جميع مراحل التطوير على متطلبات و احتياجات العميل.

[1] د.حامد عبد الله السقاف"المدخل الشامل لأدارة الجودة" مصر في 1990 ص12.

نشأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القرن العشرين في اليابان ثم انتشر بعدها في أمريكا و الدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وكانت هناك مساهمات عديدة من قبل الزبائن و المفكرين في تحديد مفهوم الجودة و تطويره. في عام 1931 بدأ Edwards Deining (مهندس التصنيع) و الذي تعلم من Shewhart بإعطاء محاضرات عن الجودة و الأساليب الإحصائية في الجودة للمهندسين اليابانيين ، وانتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان، أما Joseph Juran فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951، حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة .

وفي السبعينات من القرن العشرين طرح Philip Cmsdy مفهوم العيوب الصفرية والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى ، و إجمالا فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل أساسية: ألا وهي: 1- الفحص 2- ضبط الجودة 3- تأكيد الجودة 4-إدارة الجودة .

و مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" أطلقته قيادة الأنظمة الجوية و البحرية عام 1985 لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة وكان يعني "أسلوب إداري لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال ارضاء العملاء"[2]

3-1- ركائز إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات و البيئة الثقافية للعمل، بحيث ترتكز على سبع 7 مقومات أساسية وهي:

* الهيكل التنظيمي : تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي يتسم بتعداد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال و انخفاض معدلات الأداء و زيادة فرص الهدر في الإنفاق و الجهد و الوقت و يتطلب ذلك تقليل عدد المستويات الإدارية ووجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق و التكامل بين هذه المستويات و الاعتماد على الخطوط الأفقية في الإدارة بهدف إعطاء المزيد من الاتصال الجانبي بين الوظائف و التخصصات لتحقيق مركزا متميزا من خلال تقديم برامج جيدة و تحديثها و تطويرها باستمرار و ذلك باستثمار خبرات الأفراد و الابتكار و إطلاق الطاقات الكامنة بهدف التغيير الثقافي قصد تغيير الأساليب الفنية المطبقة حاليا و تغيير في الفلسفة الإدارية الحالية، و الحاكمة للسلوك وأيضا التغير في المبادئ و القيم و المثل السلبية السائدة في المجتمع و تحويلها إلى قواعد و نظم ومعايير جديدة تساعد على تحويل الأفراد داخل المؤسسة الى الجودة الشاملة.

*التفوق: الجودة هي التميز بحيث تستطيع تمييزها بمجرد رؤيتها.

*الاعتماد على المنتوج: يجب أن تتعامل الجودة مع الفروقات في كميات بعض المكونات أو الصفات فالمنتوج ذو الجودة عالية المتميزة يكون أصلب أو أقوى من المنتوج ذو الجودة الرديئة.

---

[2] د.حامد عبد الله السقاف"المدخل الشامل لأدارة الجودة" مصر في 1990 ص09

*الاعتماد على المستخدم: الجودة هي ملائمة الاستخدام أي قدرة المنتوج أو الخدمة على تلبية توقعات و اختيارات الزبائن.

*الاعتماد على التصنيع: الجودة هي التطابق مع المتطلبات ، درجة مطابقة المنتوج لمواصفات التصميم.

*الاعتماد على القيمة : أفضل جودة للمنتوج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه أي تلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

*التحسين و التطوير المستمرين: بمعنى أن يكون للمؤسسة طرقها الفعالة في أداء العمل من خلال توفير تقنيات ملائمة للحكم على نوعية المخرجات و الرقابة عليها من أجل التطوير و التحسين.

كما أن جودة القيادة من العناصر المؤثرة في تحقيق الأهداف وهي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المؤسسة، لذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الايجابية و الفعالة في الشخص الذي يتولى مسؤولية الإشراف و القيادة بالمؤسسة و إمكانية الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية و توجيه طاقاتها لخدمة المجتمع و المحيط.

وعلى هذا الأساس لا بد من رؤية مشتركة قصد إدراك مفهوم الجودة الشاملة لدى جميع الأطراف ذات الصلة حتى يعطي الجميع الجهود الزائدة المرجوة لخدمة الأهداف.

1-4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل في:

- ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة .
-التركيز على احتياجات و توقعات المستفيدين الداخليين و الخارجيين و السعي لتحقيقها.
-تمكين العاملين.
-القياس و التحليل كأساس لاتخاذ القرار.
-التأكيد على التحسين و التطوير عملية مستمرة.
-دمج الجودة بعملية التخطيط الاستراتيجي للإدارة.
-التأكيد على أن الجودة مسؤولية الجميع.
-إجراء التقييم الذاتي مع جمع البيانات الإحصائية و توظيفها بشكل مستمر.
-إيجاد بيئة تساعد على التغير.

1-5- التفرقة بين إدارة الجودة ومقياس الجودة العالمي ISO:

مما سبق تطرقنا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة و ركائزها كنهج إداري حديث، لكن هناك مقياس الجودة العالمي ISO (International Standarization Organisation) و الذي يختلف عن مفهوم إدارة الجودة.

إن مفهوم ISO اختصار لعبارة المنظمة العالمية للمعايير ، فقد قامت ه ذه المنظمة بوضع مقاييس أو معايير عالمية لنظام إدارة الجودة في أي منظمة سواء أكانت إنتاجية أو خدماتية ، إذ لم يعد كافيا ضمان جودة المنتوج فحسب، بل يتطلب الأمر ضمان نظام جودة كامل في المنظمة الدولية ISO9000 ، جاءت لتوحيد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالميا وفي أي منظمة كانت، وتشتمل مواصفات الجودة العالمية التي وصفتها المنظمة الدولية للمعايير على سلسلة من المقاييس على شكل شهادات كل منها رقم خاص بها 9001، 9003،9002. وذلك من أجل تطبيق وتحقيق نظام إدارة الجودة في ثلاثة أنواع من الشركات بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في نوع معين واحد من الأنواع الثلاثة من هذه الشركات وقامت بإصدار دليل مرسل لتطبيق نظام إدارة الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم ISO 9004.

<u>*أبعاد ISO</u> :

يمكن القول بأن ISO هو نظام للرقابة الكلية على الجودة ويشتمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة، يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليان. وه ذه المعايير موضوعة من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي أو للمعايرة، بحيث يمكن لكل مؤسسة في العالم إذا وفرت هذه المقاييس في نظام جودتها بإمكانها أن تحصل على هذه الشهادة.

إذن ISO هو بمثابة دليل أو مرشد للمؤسسات يوضح لها مجالات تطبيق المواصفات أو المقاييس العالمية لديها، ليمكنها من الحصول على إحدى شهادة المنظمة الدولية لتوحيد القياس وهي ISO 9001 ، 9002، 9003 و تشترط مواصفة ISO على الشركة إن تحتفظ لديها بسجلات الجودة ، و التي عددها 17 سجلا لكي تثبت أن نظام الجودة لديها يعمل بكفاءة، ومن هذه السجلات نذكر:

1-سجل الجودة

2-سجل مراجعة العقود

3-سجل مراجعة تصميم المنتج

4-سجل التدريب

5-سجل تدقيق الجودة الداخلي.

وتتضمن شهادة ISO 9001 الدولية ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات التي يبدأ عملها من مرحة التصميم الهندسي للمنتج في مرحلة ما بعد بيعه للمستهلك و ك ذلك مرحلة تحسين المنتج و تجديده و تشتمل على 20 عنصرا من عناصر الجودة المطلوبة و هي تعبر عن شروط منح شهادة ISO 9001 .

أما شهادة ISO 9002 ، فتتضمن المواصفة الدولية ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات التي يقتصر نشاطها على إنتاج سلعة و تحسينها و تطويرها و بيعها فقط. دون أن يشتمل على مراحل التصميم الهندسي و خدمة ما بعد البيع و تضم هذه المواصفة 18 عنصرا من عناصر الجودة و توافرها هو شرط الحصول على شهادة ISO 9002.

أما شهادة ISO 9003 ، فتشتمل على مقاييس تشتمل نظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلعة المنتجة و اختبار جودتها وتضمن 12 عنصرا من عناصر الجودة وهي شروط مفروضة للحصول على شهادة ISO 9003.

أما شهادة مواصفة ISO 9004، فتتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على إحدى شهادات ISO، سابقة الذكر أي أنها توضيح تطبيق نظام أدارة الجودة في ثلاث أنواع مؤسسات للحصول على إحدى شهادات ISO الثلاث.

الفرق بين ISO9000 - ISO 9001 - ISO 9002- ISO 9003 - ISO9004

ISO 9000، حتى ISO 9003، هي شهادات تمنح لمن يوفر شروط منحها من مؤسسات وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة التزام المؤسسات المنتجة تجاه المستهلك في أن توفر في منتجاتها المواصفات المحددة في شهادة ISO .

أما ISO 9004 فهي مرشد المؤسسات لتطبيق نظام إدارة الجودة (Q.M.S) ولقد أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس لاحقا مواصفة جديدة لحماية ورعاية البيئة ، اشتملت على عدة معايير يتوجب على المؤسسة تبنيها من أجل حماية النيئة و بالتالي تمكنها من الحصول على شهادة ISO 14000 ويمكن القول بأن ه ذه المواصفة العالمية توفر للمؤسسة إطارا متكاملا على شكل نظام يتضمن معايير محددة تهدف إلى حماية البيئة.

إذن شهادة ISO 9000 صالحة للتطبيق في المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية.

-الحصول على شهادة ISO ليس نهائي فالأهم من ذلك المحافظة على مستوى الجودة الذي أساسه منحت الشهادة.

-تسحب شهادة ISO من المؤسسة التي لا تحافظ على شروط الجودة المطلوبة.

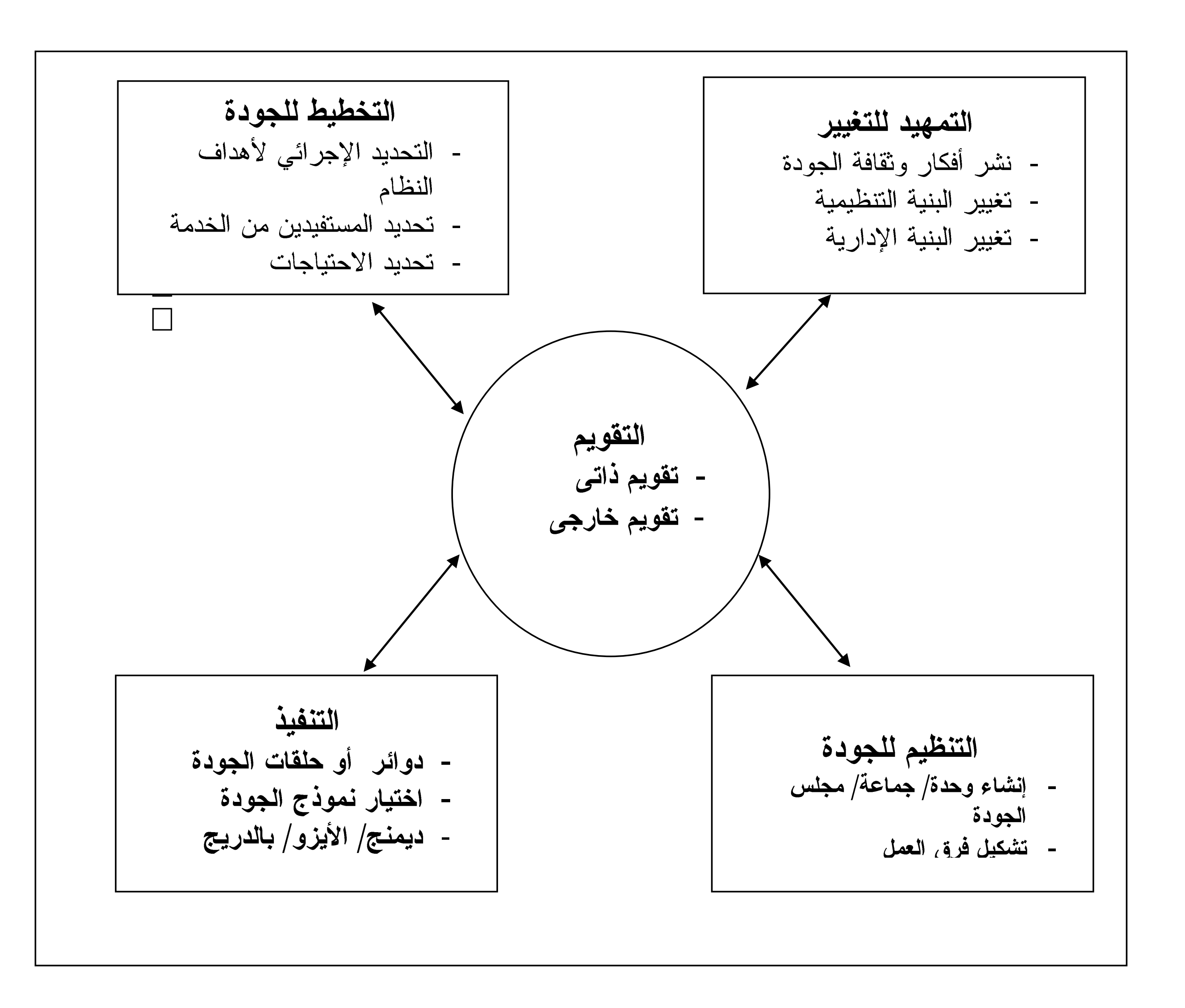
-تخضع الشركات التي حازت على شهادة ISO للمراجعة و التفتيش كل سنة و بشكل دوري للتأكد من أن المؤسسة مازالت محافظة على مواصفات الجودة المحددة.

2- أدوات تنمية أداء المؤسسات:

تعددت في السنوات الأخيرة مواضيع تنمية أداء المؤسسة لكنها اشتركت في مجملها في عنصر إدارة الجودة.

2-1- مراحل بناء نظام إدارة الجودة:

لتطبيق إدارة الجودة و معاييرها، هناك نموذج يتكون من خمس خطوات إجرائية يمكن الالتزام بها كما يوضحه الشكل البياني[3] :



[3] د.حامد عبد الله السقاف"المدخل الشامل لأدارة الجودة" مصر في 1990 ص19

2-2-متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم و بالتالي فا ذا لم يتوفر هذا الأخير فان على إدارة المؤسسة العمل ثقافة المنظمة وقيمها وتعيل هيكلها التنظيمي و توجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد.

ومن أهم متطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة نذكر:

***دعم الادارة العليا:**

من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لـ التغيرات التي ستحدث في المنظمة

***التركيز على الزبون :**

إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة رضا الزبون ، وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العاملين متطلب أساسي . وبالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن الزبائن واحتياجاتهم وأن تفعل من نظام التغذية العكسية

***التعاون وروح الفريق:**

ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل .

***ممارسة النمط القيادي المناسب:**

إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات ، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات ، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة . ويقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال أنه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

***وجود نظام للقياس:**

من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة ، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .

***فعالية نظام الاتصال:**

من الضروري أن يكون هنالك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت .

***الأشراف والمتابعة:**

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازاتهم و تقويمها ا ذ تطلب الأمر ذلك.

<u>*إستراتيجية التطبيق:</u>

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات بدءا من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج و تقييمها.

-الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

-التخطيط: ويتم فيها وضع الخطة وكيفية التطبيق و تحديد المواد اللازمة لخطة التطبيق.

-التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر و قياس مستوى الأداء و تحسينه.

<u>3-2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة[4]:</u>

إن الفوائد المبدئية لإدارة الجودة الشاملة تندرج في:

***تحسين الربحية و المنافسة:** إن تحسين جودة الخدمة أو المنتج يؤدي إلى تحسين الأداء والمنافسة المشتركة . ومن الدراسات الكثيرة التي قامت بع العديد من المؤسسات الشهيرة في هذا المجال مثل معهد التخطيط الاستراتيجي والعديد من نتائج بحث المعهد قد سجلت في التقارير الدورية . والتي تتضمن:

-إن منافع الجودة العالية للخدمة تتضمن إمكانية طلب أسعار أعلى وتسويق منخفض وسهم سوق أعلى .

-جودة المنتج هي تحتيم أكيد لربحية العمل فالجودة العالية والعائد المرتفع من الاستثمارات أمران مترافقان عادةً

- إن التوجه الاستراتيجي إلى العميل يمكن أن يقود غالباً ليس فقط إلى ولاء العميل بل أيضاً يمكن أن تقود إلى زيادة سهم السوق وإلى تكاليف أقل .

-إن إدارة الجودة الشاملة تتيح للشركة أن تنتج أكثر من مواردها الحالية من خلال تحسين عملياتها (المردود) كما تتيح للشركة أن تقوم بالأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى من خلال الوعي المتزايد لاحتياجات العميل (الفاعلية) وإن تحسين هذا المردود وهذه الفعالية يمكن أن يساعد في :

-تخفيض التكاليف الكلية

- تقليل تحول وانقلاب العميل .

- زيادة المبيعات .

- جذب عملاء جدد بتكاليف تسويق أقل .

[4] د.حامد عبد الله السقاف"المدخل الشامل لأدارة الجودة" مصر في 1990 ص25

***الفاعلية التنظيمية:** إن فوائد الفاعلية التنظيمية الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصها بما يلي:

- تحسين فرق العمل والتعاون الداخلي وهذا يسهل بشكل كبير التكامل القوي والفعال بين مجموعات العمل المختلفة.
- تحسين لغة الاتصال من خلال اللغة المشتركة والتركيز على العميل .
- زيادة مشاركة العاملين فكلما ازدادت المشاركة كلما ازداد النمو الشخصي للعاملين وكلما ازداد احتمال نجاح خطة العمل أيضاً.
- تقليل تحول وانقلاب العاملين فحالما يجد الموظفين الفرص أكبر ليقدموا ما لديهم للشركة فإن رضاهم سوف يزداد وتقل بالتالي الاستقالات الغير مرغوب فيها.
- تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين وهذا يؤدي إلى بناء فريق مشترك شامل أكثر فعالية .
- تحسين التركيز على الأهداف الرئيسية : إن إدارة الجودة الشاملة تقود المؤسسة إلى تحديد بعض الأولويات الرئيسية بشكل أفضل كما تقودها إلى إيصال هذه الأولويات إلى جميع العاملين بفعالية أكبر .

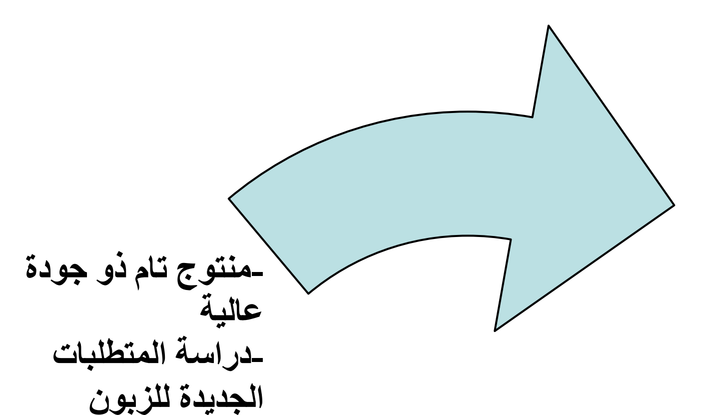
* **رضا العميل:** إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى كسب العملاء و الحفاظ عليهم من خلال معرفة احتياجاتهم و ما سوف تفعله لتلبية هذه الاحتياجات من أجل:

- إبهار عملاء المؤسسة الحاليين والمحافظة عليهم .
- جذب عملاء أكثر وأكثر من خلال إستراتيجية تسويق أكثر فعالية من حيث التكلفة.
- تصميم منتجات تلبي الاحتياجات الجديدة للعملاء وتقابل التغير الحاصل فيها.
- تقليل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العملاء من خلال الاستجابة للشكاوي ومعالجة مطالب الكفالة مثلاً .
- انخفاض تكلفة المنتوج نتيجة عدم وجود أخطاء فيه.
- فتح أسواق جديدة و تعزيز الأسواق الحالية.

3- تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء و الميزة التنافسية للمؤسسة:

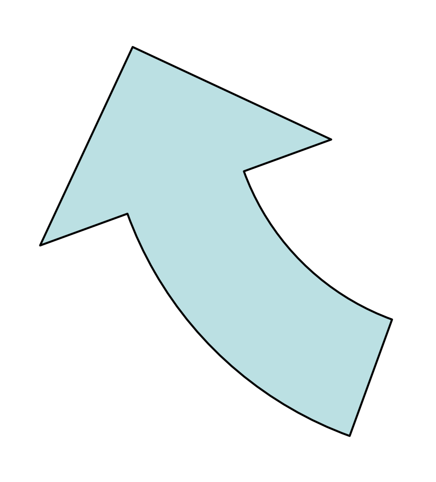
إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو: تطوير الجودة للمنتجات و الخدمات مع تخفيض التكاليف و التقليل من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

ويمكن توضيح العلاقة في الشكل البياني التالي:[5]



متطلبات الزبون
متطلبات قانونية
تجهيزات
خدمات

-منتوج تام ذو جودة عالية
-دراسة المتطلبات الجديدة للزبون



اجراءات التصنيع

تقييس
تخصص
تحديد المعدات

إن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على نشاط المؤسسة من خلال :

-الرفع في الإنتاجية

-التركيز على العملية و الذي هو الطريق الى التحسين المستمر للأداء

-جودة المنتوج التي تتحدد بجودة العملية التي أدت إنتاجها

-التغيير الثقافي و المؤسسي

-جعل المحيط بيئة دائمة التغير

-مواجهة المنافسة ومخاوف السوق.

-وضع معايير صارمة للأداء.

---

[5] إدارة الجودة- للدكتور كريم هاني ، المطبوعات الجامعية القاهرة ص.147

4- ترقية آليات الجودة:

4-1- معادلة الجودة:

الجودة: مستوى ما يتوقعه المستفيد عن الخدمة = مستوى الخدمة التي تلقاها فعلا

يمكن التعبير عن مقياس جودة الخدمة وفقا للنموذج الرياضي المبسط التالي:

جودة الخدمة = الخدمة كما أديت أو قدمت فعلا - توقعات المستفيد

4-2-أبعاد الجودة:

يمكن عرض مستلزمات الجودة على شكل مخطط بياني:

إن تطبيق الجودة في المؤسسة له أبعد ضمنية تجعل منها تحتل الريادة و كسب رهانات لا سيما منها:

-تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق و رفع مستويات المردودية

-تعزيز العلاقات مع الموردين

-فتح أسواق جديدة

-زيادة معدل الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة

-تطوير القدرات من خلال التدريب

-تحفيز العمال من خلال منحهم الثقة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات .

4-3- مراحل عملية تحسين الجودة الشاملة في المؤسسة:

إن عملية تحسين الجودة تتكون من سبع(07) خطوات و تشكل النموذج المناسب لمواجهة و حل المشكلات و هي:

خطوة 1: تحديد المشكلة

خطوة2: تحليل المشكلة

خطوة3: التخطيط

خطوة4: جمع و تصنيف البيانات

خطوة5: تفسير البيانات

خطوة6: اتخاذ الأجراء

خطوة7: التقويم.

ومن الأدوات المستخدمة نذكر :

-مخطط ISHIKAWA : أو مخطط الأسباب ، لتحليل المشكلات و يرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة و تصنيف هذه الأسباب.

-ورقة المراقبة: وهو نموذج لجمع المعلومات.

-مخطط المراقبة: و يحتوي على ثلاث خطوط أساسية: واحد للمتوسط الحسابي و اثنان للقيم العظمى و الدنيا ، و يمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية إن كانت تحت السيطرة أم لا؟

-مخطط التدفق: مخطط يمثل العملية و نقاط اتخاذ القرار ، و توضيح المسار بعد كل خطوة.

-رسم المستطيلات البيانية: و يستخدم لتنظيم و رسم المعلومات في مجموعات و يساعد ذلك في تفسير المعلومات عند تعددها.

-مخطط التشتت: يستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين مثل الطول و الوزن.

أما بالنسبة للعمليات المستخدمة في الجودة الشاملة فان معظمها يستخدم لحل المشكلات أو توليد أفكار ونذكر بعض هذه العمليات:

***عملية DEMING**: التخطيط، العمل، المراجعة، التصحيح وهي عملية لتحليل و حل المشكلات.

***عملية العصف الفكري**: و هو أسلوب يستخدم في إدارة الجودة الشاملة لمساعدة المجموعة لإنتاج أفكار حول الأسباب المحتملة أو الحلول المقترحة لمشكلات و هي ذات قواعد محددة.

***أسلوب المجموعة الاسمية**: وهي عملية التوليد للأفكار .

***تحليل القوى**: وهو أسلوب قديم جدا يعتمد على تحديد نقاط القوة و الضعف.

<u>4-4- عراقيل نظام إدارة الجودة</u>

وجدت عدة عراقيل تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة و التي نذكر منها:

- التقليد و استخدام تجارب أخرى بدل من تطوير الأدوات الذاتية.

-غياب متطلبات التطبيق كليا أو جزئيا.

-عدم الدراية بأهمية نظام إدارة الجودة و أبعاده داخل المؤسسة.

-التمسك بالعادات و الطرق التنظيمية القديمة و التي لا جدوى منها.

-الاستغناء الكلي عن متطلبات العميل.

-عدم التطلع لتطورات المحيط.

6-4- امتحان نجاح أو فشل برنامج الجودة:

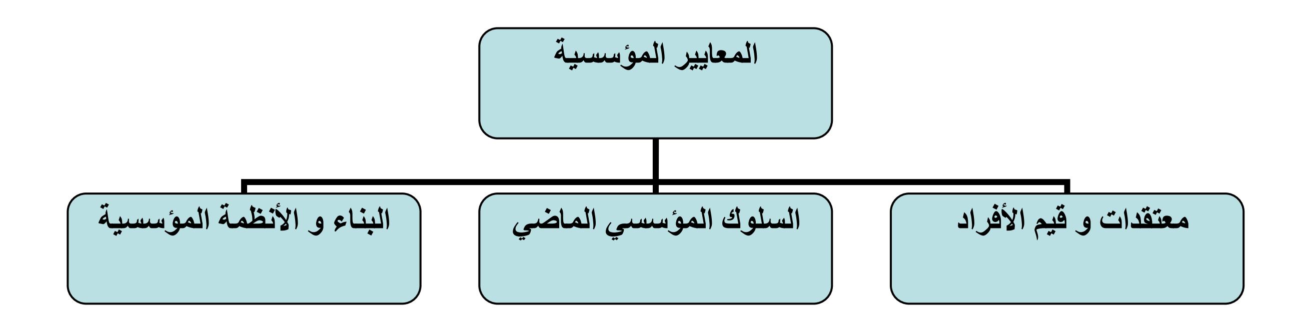
إن نجاح أو فشل برامج إدارة الجودة مرتبط أساسا بدرجة إرضاء العملاء داخل سوق متميز بالاستقرار و تصاعد حدة المنافسة ، على ه ذا الأساس لا بد من تغيير الثقافة المؤسسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لإدخال التغيير الثقافي ال ذي يقرر نجاح أو فشل أي برنامج للتحسين.

وتعتمد الثقافة المؤسسية على إدراك أعضاء المؤسسة لما تم انجازه في الماضي ، و تعتمد على السلوك المقبول كونه ناجح أو فعال .

النقاط الحرجة في تطوير الثقافة المؤسسية هي:

- اعتماد الثقافة المؤسسية على إدراك أعضاء المؤسسة لما تم انجازه في الماضي.
- تمرير ه ذه الافتراضات للأعضاء الجدد في المؤسسة كجزء من عملية التعريف الاجتماعية.

مخطط يبين كيفية تطوير الثقافة المؤسسية:



إن إدراك الأعضاء هو الأساس للمعايير المؤسسية، و المعايير توضح القواعد لتحديد التصرف و السلوك المناسب أو غير المناسب المتوقع من أعضاء المؤسسة.

و بسبب التفاعل بين المعتقدات و القيم الفردية، و المعايير المؤسسية و الأنظمة المؤسسية فانه يجب تحديد ه ذه العناصر الثلاث لتغيير الثقافة.

إذن لابد من تغيير جوهري في الثقافة المؤسسية لنجاح برنامج التحسين الإداري أو إدارة الجودة الشاملة بدل من تغيير الهيكل التنظيمي أو الأنظمة المؤسسية وحدها.

يتأثر نظام الجودة للمؤسسة بأهداف المؤسسة و منتجاتها و خدماتها و الممارسات الخاصة بها، ولذلك يختلف نظام الجودة من مؤسسة لأخرى.

بهدف مراقبة الجودة، وضعت المؤسسة أساليب و نشاطات تشغيلية التي تهدف لمراقبة العملية و التخلص من أسباب الأداء غير المقنع في المراحل ذات الصلة في دورة الجودة للحصول على نتائج اقتصادية فعالة.

وضمان الجودة يشمل الأفعال المخططة و المنظمة و الضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بأن المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة.

5- دراسة مقارنة ميدانية لمؤسسة ATLAS MATELAS TLEMCEN عملت على إعادة النظر في طريقة الأداء لتحسين الجودة ووضع قواعدها و مؤسسة ORAN MATELAS تقليدية:

عرض لرقم الأعمال و تطوراته خلال السنوات 2007-2008-2009 مع الحصص السوقية.

ATLAS MATELAS TLEMCEN **الوحدة مليون دج**

السنوات	2007	2008	2009
رقم الأعمال	67	94	142
حصة السوق	15%	19%	48%

ORAN MATELAS **الوحدة مليون دج**

السنوات	2007	2008	2009
رقم الأعمال	44.7	45	42.5
حصة السوق	9%	11.2%	7%

الاستنتاجات :

من البيانات نستخلص ما يلي:

-ارتفاع حصة مؤسسة ATLAS MATELAS TLEMCEN كان نتيجة سببين أساسين هما:

1-80% من الأسباب هو نتيجة تحسين الجودة و تغيير الثقافة المؤسسية و التي ترتكز على دراسة احتياجات و تطلعات الزبائن ورفع درجة الأداء المتميز لمواجهة المنافسة المحلية.

2- أما 20 %. من أسباب تطور رقم الأعمال هو نتيجة قانون المالية التكميلي لسنة 2009 و الذي فرض الاعتماد الوثائقي crédit documentaire و الذي كان بمثابة العائق الأساسي أمام استيراد هذا المنتوج من الخارج مما زاد حجم الطلب على السلع المحلية مع شرط الجودة.

-إن الانخفاض التدريجي في حجم رقم الأعمال مؤسسة ORAN MATELAS هو نتيجة نقص جودة المنتوج بفعل جمود في الثقافة المؤسسية و بعض المشاكل التقنية و المهنية.

ومما سبق يمكن عرض جدول مقارنة بين المؤسستين.

ORAN MATELAS	ATLAS MATELAS TLEMCEN
1- الهيكل التنظيمي هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية.	1- الهيكل التنظيمي مسطح ومرن وأقل تعقيداً.
2- التركيز على إبقاء الوضع الكائن وعدم إصلاح ما لم يحصل خطا أو مشاكل.	2- التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات عملاً بمبدأ تجنب حصول الخطا.
3استبعاد كلي للعمال.	3- تدريب العمال و اشراكهم في القرارات
4- التركيز على الجهود الفردية	4-التركيز على الجهد الجماعي حيث تسود روح الفريق.
5- التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الأفراد.	5- التركيز على العمل الجماعي 6
6- تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها عناصر تكلفة.	6- تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول وإلى التدريب على أنه استثمار مفيد.
7- تحدد ماهية الجودة وما إذا كان تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة.	7- تطلب المنشأة من عملائها(الطلاب و ذويهم في المدارس) توصيف الجودة وتطور مقاييس لتحديد ما إذا كان تم التوصل إلى متطلبات وتوقعات العملاء مع السعي الدائم لتحسين الأداء.
8- تبنى القرارات على المشاعر والأحاسيس التلقائية.	8- تبنى القرارات على أسس من الحقائق والأنظمة.

الخاتمة:

إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتحرك مع التطوير المؤسسي كونه شرط أساسي في رفع درجة الأداء و تفعيل المنافسة للمؤسسة التي تبحث عن أفق متميزة و استمرارية في النشاط الاقتصادي.

المراجع:

-إدارة الجودة- للدكتور كريم هاني ، المطبوعات الجامعية القاهرة2001

-التسيير الحديث وآليات السعر و الجودة – للأستاذ شحدون عبد الرؤوف –دار الهناء للنشر الجزائر1999.

-إدارة المشروعات- للدكتور علمي حكمة. المطبوعات الجامعية القاهرة1995

- د.حامد عبد الله السقاف"المدخل الشامل لأدارة الجودة" مصر في 1990

-د. جميل أحمد توفيق "ادارة الأعمال –مدخل وظيفي-" دار النهضة العربية بيروت 1986.

تحياتي الخالصة لكل الأساتذة المشرفين على الملتقى.